


**Dorota Fox**  [https:// orcid.org/0000-0002-6766-4165](https://orcid.org/0000-0002-6766-4165)

Uniwersytet Śląski w Katowicach

e-mail: dorota.fox@us.edu.pl

**Aneta Głowacka**  [https:// orcid.org/0000-0003-4622-6315](https://orcid.org/0000-0003-4622-6315)

Uniwersytet Śląski w Katowicach

e-mail: aneta.glowacka@us.edu.pl

Otrzymano/Received: 14.03.2020

Zaakceptowano/Accepted: 27.03.2020

Opublikowano/Published: 18.05.2020

## Dyrektor odchodzi, zespół zostaje

Abstract

### The Director Leaves, the Team Stays

The article discusses the results of the research carried out in theatres in the Silesian Region of Poland among the technical and administrative staff. The research concerned a crisis situation of director change, often a turning point in the life of each theatre. We examined the employees' attitudes, emotions, and opinions associated with the change. We selected teams that were lower in the theatre hierarchy than the artistic team. It turned out that, contrary to popular opinion, the change in the directorial seat has a certain impact on these employees, who are extremely aware of the processes taking place in the organization. The empowerment of theatre employees postulated in discussions about culture coincides with the results of our research. It creates an opportunity for the traditionally-managed theatres to transform themselves into so-called learning organizations.

**Keywords:** contemporary Polish theatre, theatre director, theatre management, democratisation of institutions, learning organization

**Słowa kluczowe:** współczesny polski teatr, dyrektor teatru, zarządzanie teatrem, demokratyzacja instytucji, organizacja ucząca się

## Zamiast wstępu

Funkcjonowanie teatrów publicznych w Polsce reguluje Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, wielokrotnie nowelizowana w kolejnych latach. Wedle jej zapisów na czele instytucji kultury stoi dyrektor, który zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz [Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, art. 17]. W jego rękach skupia się więc cała władza i cała odpowiedzialność. Ustawa, mimo stale wprowadzanych zmian, w dalszym ciągu nie przewiduje innych, bardziej nowoczesnych modeli prowadzenia instytucji, dostosowanych do współczesnych czasów. W artykule 15a ustawy jest mowa o powierzeniu zarządzania instytucją osobie fizycznej lub prawnej, co oznacza, że może prowadzić ją również stowarzyszenie lub fundacja. Otwiera to furtkę do procesu demokratyzacji kultury. Niemniej jednak te rozwiązania są w praktyce rzadko wykorzystywane, a zakres władzy i odpowiedzialność zarządcy, który będzie wykonywał czynności zarządu (we własnym imieniu lub w imieniu osoby prawnej), wydają się zbliżone do pozycji i odpowiedzialności dyrektora [Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, art. 15a].

Temat zmiany sposobów zarządzania instytucjami kultury pojawia się w dyskusjach dotyczących instytucji kultury, zarówno gdy mowa o modelach ich organizacji, jak i roli oraz społecznej odpowiedzialności. Dyskutuje się nie tylko nad sposobami włączenia widzów w projekty realizowane w instytucjach i uczynienia z nich skutecznych sprzymierzeńców w obronie niezależności instytucji, niszczonej przez neoliberalne mechanizmy rynkowe i coraz chętniej zawłaszczanych przez polityków odpowiedzialnych za organizację publicznej kultury w Polsce. Widoczne jest to zwłaszcza w ostatnich pięciu latach, kiedy tak zwana polityka kulturalna państwa sprowadza się przede wszystkim do narzucania ideologii rządzącej partii i podporządkowywania kultury działaniom politycznym. Również wcześniej trudno mówić o polityce państwa sprzyjającej kulturze i jej uczestnikom. W literaturze podejmującej ten temat ostatnie trzydziestolecie, kiedy po upadku komunizmu rozważano modele polityki kulturalnej i szukano dla nich rozwiązań, podsumowuje się jako „proces chaotycznych, niespójnych działań wpływania na sferę kultury. W konsekwencji nie wykształcono właściwego i jednorodnego projektu, który charakteryzowałby się niezależnością i autonomią kultury od świata polityki” [Przastek 2017: 9]. Dlatego też w debatach dotyczących kultury w Polsce mówi się o procesach demokratyzacji instytucji, co mogłyby je skutecznie chronić przed politycznym zawłaszczaniem<sup>1</sup>. W praktyce oznacza to emancypację pracowników sztuki, w tym także teatrów, re-

---

<sup>1</sup> Ten temat stosunkowo nowy w Polsce jest szeroko omawiany w literaturze anglojęzycznej, w której od wielu lat podejmuje się kwestie dotyczące procesów demokratyzacji kultury i demokracji kulturalnej.

alizującą się w prawie do wzajemnej obustronnej krytyki dyrekcji i pracowników, współudział pracowników w tworzeniu programu i ich współdecydowanie o metodach pracy czy mechanizmach decyzyjnych [Adamiecka-Sitek 2016]. Siłę instytucji lokuje się w świadomym i zespołowym działaniu zatrudnionych w niej osób.

Rozmowy o tym, jak powinny funkcjonować instytucje kultury w Polsce, trwają właściwie od momentu podjęcia prób zreformowania systemu organizacji i finansowania kultury po poprzednim ustroju. Dopiero jednak od kilku lat podnosi się kwestie emancypacji i samoorganizacji pracowników kultury, konieczność ich upodmiotowienia i wypracowania nowych praktyk zarządczych, stawiając instytucjom kultury wyzwanie bycia „laboratorium nowych form społecznego ładu, w których jakość przestrzeni wspólnej i relacji międzyludzkich będzie celem równie ważnym, jak jakość realizowanych tu projektów”, przy czym „odpowiedzialność społeczna instytucji powinna być ich najważniejszym «projektem»” [Adamiecka-Sitek 2016]. Pierwsze dyskusje na temat samoświadomości pracowników instytucji pojawiły się na obywatelskim Kongresie Kultury w 2016 roku. Kwestie uspołecznienia i demokratyzacji instytucji były kontynuowane podczas organizowanych w Teatrze Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie kolejnych edycji Forum Przyszłości Kultury (od roku 2017 odbyły się trzy edycje). Działania te stały się impulsem do realizacji przez Agatę Adamiecką-Sitek, Martę Keil i Igora Stokfiszewskiego Porozumienia, czyli projektu badawczego w Teatrze Powszechnym w Warszawie, którego celem – jak deklarowali pomysłodawcy – było „kooperatywne wypracowanie tożsamości teatru w oparciu o założenia demokratycznej instytucji kultury” [Adamiecka-Sitek *et al.* 2019: 2]. Od września 2018 do września 2019 roku badacze przeprowadzali pogłębione wywiady z pracownikami teatru, które miały przynieść dyrekcji wiedzę na temat problemów pracowników, postrzegania przez nich instytucji i realizowanej przez nią misji. Jak się okazało, główny przekaz, który wylaniał się z rozmów, dotyczył warunków pracy. Pracownicy skarżyli się na przemęczenie i przepracowanie, nadmiar zadań i stresu, który wynikał ze zmiany programu teatru z repertuarowego na repertuarowo-projektowy, za czym nie poszła modyfikacja wewnętrznej struktury zatrudnienia. Mówił o tym również Paweł Sztarbowski, dyrektor artystyczny teatru, komentując wyniki badań: „Okazało się, że osoby przyzwyczajone do pracy w klasycznym modelu repertuarowym nie do końca radzą sobie z myśleniem projektowym, nie rozumieją tych zmian” [Sztarbowski 2019: 45–46], co wcześniej nie było brane pod uwagę przez dyrektorów teatru.

Dla dyrekcji cenne okazały się wyniki badań, z kolei dla pracowników – jak się wydaje – nie bez znaczenia był proces, któremu zostali poddani. Przyczynił się bowiem do wzrostu ich samoświadomości. W wyniku oddolnej inicjatywy jesienią 2019 roku utworzono Radę Artystyczno-Programową Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, składającą się z 20 pracowników teatru, współpracujących z Teatrem Powszechnym artystów i jednej przedstawicielki widzów. Rada, która jest ciałem statutowym teatru, powołując się na wartości demokratyczne, sformułowała

regulamin swojego działania [Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego... 2019: 7–9], a także *Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie* [2019]. Również dyrektorzy teatru mówili o konieczności zmiany perspektywy, z której postrzega się instytucję i myśli o jej funkcjonowaniu. Prowadząc teatr społecznie i politycznie zaangażowany, dostrzegli też konieczność krytycznego przyjrzenia się miejscu, w którym sprawują władzę. Sztarbowski, przywołując rozpoznania Piotra Piotrowskiego na temat krytycznej instytucji kultury, która – oprócz reagowania na rzeczywistość i wchodzenia w przestrzeń publiczną – dokonuje także autokrytyki [Piotrowski 2011], doświadczenia związane z realizacją Porozumienia podsumowywał następująco:

w teatrze zawsze wszystko było podporządkowane dziełu, co wydaje mi się podejrzane, bo dzieło jest nieokreśloną materią, a to stwarza pole do nadużyć w momencie, kiedy różne działania uzasadniamy jego ochroną. Dlatego dopuszczenie do głosu różnorodnych interesów, różnorodnych oczekiwań wydaje mi się ogromnym przełomem [Sztarbowski 2019: 46].

Eksperyment przeprowadzony w Teatrze Powszechnym jest, jak na razie, jedyną tego rodzaju inicjatywą w teatrach instytucjonalnych, zmierzającą do demokratyzacji instytucji i oddania głosu pracownikom. Na jego wynik, ze względu na krótki czas trwania, trzeba jednak poczekać. Warto też pamiętać, że próby włączenia różnorodnych gremiów w proces tworzenia instytucji podejmowane są od wielu lat w różnych teatrach. Najczęściej przybierają postać rad programowych, które skupiają osoby ważne dla kultury w danym regionie (artystów, intelektualistów, teatrologów, dziennikarzy, dyrektorów innych teatrów), przedstawicieli władz, a czasami do udziału w nich zapraszani są również przedstawiciele pracowników. Kompetencje rad programowych, powoływanych nierzadko przez organizatorów instytucji przy współudziale dyrekcji, w praktyce nie są duże. Rady te przyjmują sprawozdania dyrektorów za poszczególne okresy ich działalności, opiniują projekty i doradzają, nie mają jednak wpływu na kształt instytucji i odbywające się w nich procesy. Bywa też tak, jak w Narodowym Starym Teatrze w Krakowie, choć jest to incydentalny przypadek, że wyłoniona spośród aktorów Rada Artystyczna współdecyduje z dyrektorem o profilu artystycznym teatru.

Taki sposób funkcjonowania teatrów wynika z jednej strony z ram prawnych, które tworzy Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, z drugiej – różnego rodzaju przekonań, między innymi takich, że ani zespół teatru, ani publiczność nie mają wystarczających kompetencji do wpływania na decyzje dotyczące misji instytucji, jej profilu, repertuaru czy funkcjonowania. W wielu wypadkach może to być prawda, chociaż niedocenianie tego, jak pracownicy postrzegają i co myślą o swojej instytucji, jest zastanawiające. Biorąc pod uwagę te powszechne przekonania, ale też coraz częściej werbalizowaną podczas dyskusji o kulturze potrzebę włączania pracowników w proces tworzenia instytucji, postanowiłyśmy zbadać

grupę pracowników technicznych i administracyjnych zatrudnionych w teatrach w województwie śląskim w szczególnym momencie – zmiany dyrektora.

Zmiana dyrektora instytucji jest zawsze swego rodzaju sytuacją graniczną. Choć może wiązać się ze spełnieniem różnych oczekiwań i nadziei, na przykład stwarza szansę na zmianę stylu zarządzania, wywołuje również pewien dyskomfort. Chciałyśmy zbadać: jakie oczekiwania i emocje towarzyszą takim zmianom oraz czy służą one wzrostowi świadomości pracowników na temat instytucji, w której pracują. Czy mają własną wizję jej prowadzenia, wyznaczanych celów i sposobów ich realizacji, wreszcie, jak postrzegają rolę dyrektora i jakie mają wobec niego oczekiwania. W literaturze podejmującej refleksje nad instytucjami i ich przeciwieństwem – kolektywami twórczymi, wielokrotnie pojawia się ważki problem konstelacji ludzkich i wynikających z nich oczekiwań, emocji, własnych dyspozycji, których kształt zależy od przyjętej praktyki [zob. Guderian-Czaplińska, Godlewski red. 2018]. Co prawda, powszechnie instytucji nie kojarzy się z relacjami. Zwykle myśli się o nich w kategoriach prawno-finansowych: stałe dotacje, odpowiednia infrastruktura, zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa finansowego i socjalnego. Postrzega się je również przez pryzmat hierarchiczności, ścisłej specjalizacji, konieczności pogodzenia się z narzucanymi przez zwierzchników przymusami, marnotrawstwa ludzkiej energii i niesprawiedliwego podziału środków zarówno wewnątrz instytucji, jak i w całym systemie publicznej kultury. Jeśli więc mowa o instytucjach, to chodzi nie tylko o ich status organizacyjny, ale także o cel i sposób działania ich poszczególnych pionów. Instytucje teatralne mają ściśle określone cele, ujęte w schematy organizacyjne. Nas interesuje funkcjonowanie takich instytucji i zarządzanie nimi widziane oczami pracowników, niejako od środka.

Przystępując do realizacji ankiet i pogłębionych wywiadów, chcieliśmy usłyszeć głos pracowników technicznych i administracyjnych nienależących do zespołu artystycznego i w związku z hierarchiczną strukturą instytucji, ufundowaną na tradycji, nietraktowanych partnersko, czasem nawet nie podmiotowo. O ile uwzględnia się zespół artystyczny w sytuacji zmiany: prowadzi się z nim rozmowy, bierze pod uwagę opinie, jest też często prowokatorem takich zmian, o tyle pracownicy techniczni i administracyjni są obsadzani w roli biernych obserwatorów, chyba że zakładają związki zawodowe, co rzadko się zdarza w polskich teatrach. Zresztą związki zawodowe to osobny temat do zbadania. Z naszych rozpoznań wynika, że w teatrach różnego typu te związki nie mają bogatej tradycji. Trudno powiedzieć, że są reprezentantem wszystkich pracowników. Nawet te najstarsze, takie jak Związek Artystów Scen Polskich czy solidarnościowe, często nie są przez nich rozpoznawalne. Poza tym pracownicy mają do nich dużą nieufność. Ich zdaniem są zakładane przez osoby, które robią to we własnym interesie, jak bowiem wiadomo, przewodniczący związku nie może być zwolniony.

Jak wynika z rozmów z pracownikami teatrów, założyciele, główni działacze związków, mający wpływ na dyrektora, zwykle nie reprezentują pracowników,

lecz kierują się partykularnym interesem, czasem wręcz narzucają czy popierają dyrektora nieakceptowanego przez zespół<sup>2</sup>. Jeden z naszych rozmówców stwierdził wręcz, że przedstawiciele związków zawodowych w komisji konkursowej to „słabe ogniwa”, raczej skłonne oddać głos na osobę, która zagwarantuje im nietykalność w przyszłej kadencji i utrzyma ich wpływy. Innym powodem nieangażowania się pracowników w procesy, które dzieją się w instytucji, co zwykle oznacza bierne przyglądanie się, jest brak wiary we własną i związkową sprawczość, wynikającą z wcześniejszej kultury organizacji (zarządzanie autorytarne instytucją) i z pozycji w hierarchii (przynależność do zespołu technicznego lub administracyjnego, który jest postrzegany jako personel mający służebną funkcję wobec twórców).

Mamy świadomość, że w różnych teatrach przez lata wykształciły się odmienne modele zarządzania, które warunkowane były historią tych teatrów i osobowościami kolejnych dyrektorów. Będziemy zatem wystrzegać się uogólnień, choć w ankietach i w rozmowach z różnymi osobami pojawiało się wiele podobnych diagnoz i refleksji dotyczących zarówno dyrektorów, jak i instytucji. Na potrzeby tego artykułu przeprowadziłyśmy badania ilościowe i jakościowe w teatrach w województwie śląskim: 25 ankietyzacji, które uzupełniłyśmy 10 pogłębionymi wywiadami. Ankietowani wypełniali formularze samodzielnie, które dostarczali w wersji papierowej lub elektronicznej. Wywiady przeprowadzałyśmy podczas bezpośredniego spotkania lub telefonicznie, jeśli osobiste dotarcie do rozmówcy nie było możliwe. Zdajemy sobie sprawę, że jest to materiał na większe badania, a nasze doświadczenia traktujemy jako swego rodzaju pilotaż. Na rozmówców wybieraliśmy osoby z długim stażem zawodowym, a więc mające doświadczenie pracy z różnymi dyrektorami i sytuacjami zmiany, oraz osoby młode oraz z krótkim stażem pracy w teatrze, dla których zmiana na stanowisku dyrektora teatru była pierwszym takim doświadczeniem w życiu. Przebadaliśmy kobiety i mężczyzn w wieku 29–65 lat. Trzeba również dodać, że nasi rozmówcy zgadzali się na badanie pod warunkiem, że zarówno ich personalia, jak i przynależność do teatru będą anonimowe. Wiele osób, mimo że gwarantowałyśmy anonimowość, nie zgadzało się na rozmowy. To może świadczyć o obawie poniesienia konsekwencji z powodu takiej rozmowy czy posądzenia o brak lojalności, co dużo mówi o kulturze ich organizacji.

W badaniach interesowało nas uchwycenie, a następnie opisanie zachowań i emocji pracowników w sytuacji zmiany dyrektora, co doprowadziło nas do pewnych konstatacji i wskazań:

1. widoczne są pewne niedobory w procedurach konkursowych, które sprawdzałyby kompetencje społeczne kandydatów na dyrektorów;

---

<sup>2</sup> Tak było w przypadku Teatru Polskiego we Wrocławiu, gdzie Leszek Nowak, przewodniczący Komisji Zakładowej NZZS „Solidarność”, popierał Cezarego Morawskiego, mimo że jego sposób prowadzenia teatru dyskwalifikował go w tej funkcji.

2. nowo wybrani dyrektorzy rzadko wykazują zainteresowanie zespołem administracyjnym i technicznym tuż po objęciu przez nich funkcji;
3. zmiana sytuacji w teatrze z reguły skłania pracowników do refleksji nad wykonywaną pracą i swoją rolą w danej instytucji;
4. warte rozważenia byłoby wprowadzenie praktyk upodmiotowienia grupy pracowniczej, którą poddałyśmy badaniu, poza procedurami regulowanymi ustawą o organizowaniu związków zawodowych.

## Prolog – Zapowiedź zmiany

W regionie śląskim jest tradycja wieloletniego kierowania teatrami: Dariusz Miłkowski był dyrektorem w Teatrze Rozrywki 34 lata, Jan Klemens sprawował swoją funkcję w Teatrze Zagłębia w Sosnowcu przez 21 lat, Jerzy Makselon jest dyrektorem Teatru Nowego w Zabrzu od 12 lat. W związku z tak długim zarządzaniem tymi instytucjami sytuacje kryzysowe zdarzały się tu stosunkowo rzadko. Potrzeba zmiany dyrektora nie była artykułowana przez pracowników, a jedynie przez władze, z którymi dyrektor miał napięte stosunki. Większość z nich kończyła pracę w teatrze z powodu końca kadencji albo przejścia na emeryturę. Ten rodzaj stabilizacji dobrze współgra również z potrzebami pracowników, którzy nie oczekują zmian. Dobrze czują się w rozpoznanych, stabilnych strukturach zwłaszcza osoby o długim stażu, które wypracowały sobie pozycję zawodową. Ankietowani w zdecydowanej większości dobrze oceniali dotychczasowego dyrektora, co można wytłumaczyć powodem zmiany (koniec kadencji, emerytura). Oznacza to jednak, że jego następcą musiał zmierzyć się z legendą poprzednika i brać pod uwagę wypracowane przez niego zasady oraz wprowadzone obyczaje. Jak wynika z jednego z przykładów podanych przez respondentów, gwałtowna zmiana zasad bez wcześniejszego rozpoznania jej uwarunkowań jest konfliktogenna (np. zmiana godzin pracy, których wcześniejszy przedział był ustalony z uwagi na możliwości komunikacyjne).

Z odpowiedzi na pytanie dotyczące opinii o poprzednim dyrektorzem wyłonił się również wizerunek wzorowego dyrektora teatru: pracownicy doceniali taką osobę za posiadanie wizji teatru, charyzmę, myślenie strategiczne i konsekwentne realizowanie zaproponowanego programu. W cenie były także umiejętności interpersonalne i komunikacyjne: sprawne zarządzanie pracownikami, których w czasie dłuższej lub krótszej kadencji zdążył poznać, kultura osobista i tak zwane ludzkie podejście do pracowników. Podkreślano komunikatywność („działa się mniej, za to organizacja pracy była przejrzysta”). Liczyło się doświadczenie i wiedza. Zwracano uwagę na inteligencję, erudycję i osobowość. Wielokrotnie padało określenie: dobry fachowiec.



## Akt I – Ogłoszenie konkursu na nowego dyrektora

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie precyzuje terminów ogłoszenia i przeprowadzenia konkursu na dyrektora teatru. Zwykle dzieje się to w ostatnim półroczu kadencji dotychczasowego dyrektora, bliżej jej końca, choć zdarzały się również przypadki rozstrzygnięcia konkursu w ostatnim miesiącu jego pracy, czyli tuż przed zakończeniem sezonu artystycznego. Biorąc pod uwagę, że jest to sierpień, a więc miesiąc urlopowy w teatrach, nowo powołany dyrektor w zasadzie nie może liczyć na przekazanie obowiązków, które przygotowałyby go na przejście instytucji. Praktyka zza zachodniej granicy rozstrzygania konkursu na dyrektora z półtorarocznym lub przynajmniej z rocznym wyprzedzeniem w Polsce jest w zasadzie w sferze postulatów.

Nasze badania pokazują, że pracownicy administracyjni i techniczni są aktywnie zainteresowani czekającą ich zmianą, choć to, co rozpala ich emocje, najczęściej zasada się na plotkach, cudzych opiniach i stereotypowych określeniach kandydatów krążących w środowisku<sup>3</sup>. Jedynie pracownicy młodszego pokolenia poszerzają swoją wiedzę o osobach biorących udział w konkursie, korzystając z internetu, poznają ich dorobek i dotychczasowe osiągnięcia artystyczne, co być może wynika z większej otwartości na zmiany. W czasie oczekiwania na rozstrzygnięcie konkursu dominują lęk i poczucie niepewności, które często zaburzają ocenę kandydatów.

Pytałyśmy również o oczekiwania pracowników wobec nowego dyrektora. Za najważniejsze umiejętności w zakresie zarządzania zespołem uznawali: decyzyjność, umiejętność delegowania zadań i doboru pracowników, co razem gwarantuje spokojną pracę. Tylko w jednym wypadku poruszano kwestie finansów, choć w wywiadach ujawniono, że od nowego dyrektora pracownicy oczekują przede wszystkim: podwyżek i utrzymania etatów. Sukces bycia dyrektorem w zakresie kompetencji interpersonalnych zależy od osobowości i tak zwanych kompetencji miękkich. Respondenci spodziewali się charyzmy. Za ważne uważali takie cechy charakterologiczne, jak szczerłość, empatia i wyrozumiałość, lojalność, uważność, sprawiedliwość, które – dodajmy – świadczą o dojrzałości. Oczekiwali umiejętności dobrego komunikowania, opanowania sztuki negocjacji i odpowiedniego delegowania zadań, uwzględniającego przydzielony pracownikowi zakres obowiązków, określony w umowie o pracę, a także łagodzenia konfliktów i dążenia do zbudowania zespołu.

---

<sup>3</sup> Istotna zmiana w obiegu informacji w środowisku i o środowisku dokonała się już na początku lat 90. XX wieku za sprawą „Gońca Teatralnego”, pisma założonego przez Macieja Nowaka, który relacjonował na gorąco wszystko, co działo się w polskim życiu teatralnym, począwszy od ciekawych premier, skończywszy na organizacji teatrów i prowadzonej w nich polityce. To oznaczało – jak twierdził redaktor naczelny – „pisanie o rzeczach niewygodnych i plotkarstwo” [cyt. za: Nyczek 2010]. Szybki przepływ informacji mobilizował do działania różne gremia związane z teatrem, również zespół pracowników pionu techniczno-administracyjnego.



Odpowiedzi na pytania dotyczące kompetencji i oczekiwań wobec nowego dyrektora podważyły również niesprawiedliwą obiegową opinię, że pracownicy administracyjni i techniczni nie są zainteresowani poziomem artystycznym teatru. Dodajmy, że wiele z tych osób (zwłaszcza w administracji) ma wykształcenie wyższe lub półwyższe (to absolwenci kierunków: kulturoznawstwo, organizacja produkcji, socjologia, filologia polska), a pracę w teatrze podjęli z pasji, godząc się na niskie wynagrodzenia i konieczność podległości wobec osób o niższych kompetencjach merytorycznych. Niektórzy z respondentów kładli nacisk na staż dyrektora, który ich zdaniem jest gwarantem, że zna się na tym, co robi. Zdecydowana większość zwracała uwagę na pozycję kandydata na dyrektora w środowisku artystycznym, co pozwoliłoby nawiązać współpracę teatru z uznanymi artystami.

## Akt II – Wybory nowego dyrektora

Wybory nowego dyrektora teatru w praktyce mają charakter procesualny. Wynik, jaki dany kandydat uzyskał w trakcie konkursu, nie jest jednoznaczny z jego nominacją. Choć na ogół władza, czyli organizator (w zależności od typu teatru: narodowego – to Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, regionalnego – Marszałek Województwa, miejskiego – Prezydent Miasta<sup>4</sup>), ostatecznie przydziela tę funkcję osobie wskazanej przez komisję konkursową, nie jest to jednak oczywiste. Komisja jest ciałem doradczym i w związku z tym organizator pozostawia sobie prawo wskazania kandydata jego zdaniem najbardziej odpowiedniego. Niezależnie od tego w ankiecie pojawiły się pytania o to, jaki respondenci mieli wpływ na wybór nowego dyrektora, czy mogli się spotkać z kandydatami, by poznać ich program, i jakie emocje temu towarzyszyły.

W większości przypadków pracownicy zdawali sobie w pełni sprawę, że nie mogą współdecydować o wyborze nowego dyrektora lub mają wpływ niewielki, tylko za pośrednictwem związków zawodowych. W dziewięcioosobowej komisji konkursowej mogli mieć maksymalnie dwóch przedstawicieli, których rzadko traktowali jako swoich reprezentantów. Pytanie o emocje wielu ankietowanym sprawiało trudność, podyktowaną brakiem umiejętności nazywania swoich odczuć, które często ujawniały się podczas rozmowy. Obawy i lęki, jakie narodziły się w czasie ogłoszenia konkursu, utrzymywały się w trakcie jego trwania. Niejawność prac komisji, brak regulacji w zakresie sprawozdania z jej działalności, także długi czas oczekiwania na ostateczną decyzję organizatora spowalniały efektywność pracy, rodziły niepewność pracowników co do ich dalszych losów, wręcz prowokowały ich do rozważenia możliwości zmiany pracy lub instytucji. Dezorientacja pracowników wzmagiała się w sytuacji, w której program kandydatów nie był im znany, co zdarzało się często

---

<sup>4</sup> Ustawa dzieli teatry na państwowe i samorządowe.

z uwagi na brak regulacji w tym zakresie i różne praktyki przyjęte w poszczególnych teatrach. W większości teatrów odbyły się spotkania z kandydatami na dyrektorów, choć organizowane były nieoficjalnie ze względu na wymogi formalne procedury konkursowej. W niektórych z nich przygotowano spotkania wyłącznie z zespołem artystycznym. To potwierdza marginalizowanie na tym etapie głosu pozostałych zespołów, a pośrednio wzmocnienie hierarchii i podziałów wśród pracowników instytucji.

W niektórych teatrach pracownicy mieli możliwość spotkania się z kandydatami, jeśli ci ostatni wyrazili taką chęć lub potrzebę. Nie jest to ogólnie przyjęty zwyczaj. Jak wynikało z wywiadów, starsi stażem kandydaci rezygnowali ze spotkań, uznając je za formę kampanii, której woleliby uniknąć. Interesująca jest także praktyka przedstawienia programu najczęściej jednego kandydata przez ustępującego dyrektora, traktowana w środowisku jako próba „namaszczenia” – wskazania następcy.

### Akt III – Nowy dyrektor instytucji

Po uzyskaniu nominacji dyrektor stara się, przejmując instytucję, zachować jej stabilność. Jednocześnie podejmuje wiele działań pozwalających mu przystąpić do realizowania programu zaprezentowanego komisji do oceny. Zapytałyśmy zatem w ankietach: czy odbyło się spotkanie pracowników z nowym dyrektorem, na którym przedstawił plany związane z funkcjonowaniem instytucji? Jak ocenili tę prezentację? Czy dawała ona możliwość poznania misji instytucji sformułowanej przez dyrektora? I czy misja ta była czytelna.

Jak wynikało z odpowiedzi, najczęściej po objęciu stanowiska odbyły się spotkania dyrektora z zespołem, nie zawsze jednak z całym. Często jedynie z kierownikami poszczególnych pionów i działów lub z zespołem artystycznym. Być może zabieganie nowego dyrektora przede wszystkim o kontakt z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, z interesariuszami zewnętrznymi, a ignorowanie własnej załogi, świadczy w pierwszej kolejności o tym, że nie dostrzega on wpływu pracy załogi na sukces teatru pod jego rządami. Poza tym władza formalna, jaką uzyskuje dyrektor w wyniku nominacji, nie jest jednoznaczna z przyjęciem na siebie roli lidera, co gwarantowałoby instytucji zachowanie tożsamości i dalszy rozwój, a pracownikom współautorstwo jej sukcesów i wysokiego statusu. Ogólnikowość misji i programu przedstawionych podczas spotkań, oceniana niezbyt wysoko, blokuje szansę na pozyskanie pracowników do twórczej realizacji autorskiej wizji dyrektora, której *nota bene* bardzo oczekują. To daje im możliwość utożsamienia się z instytucją i współrealizowania misji w swoim zakresie, jest też zaczynem nowej lub podtrzymania już istniejącej i utrwalonej wspólnoty organizacyjnej, tak ważnej w teatrze – instytucji, w której działania artystyczne pewnej grupy pracowników są ściśle sprzęgnięte z przedsięwzięciami o charakterze nieartystycznym:

marketingowo-promocyjnym czy technicznym i technologicznym innych zespołów. I choć działania w obrębie konkretnych grup pracowniczych nie ulegają zasadniczo zmianie, to przecież zachowania zawodowe mogą zyskać nieco inne znaczenie.

Uznałyśmy, że w owych tekstach wystąpień programowych istotne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czego może się pracownik spodziewać od instytucji i w jaki sposób zostanie włączony w działania zbiorowe, dlatego kolejne pytanie dotyczyło tego, czy wraz ze zmianą dyrekcji zmodyfikowano zakres obowiązków pracowników i czy zmiana ta przyniosła zadowolenie czy rozczarowanie. Jak wynikało z odpowiedzi, po objęciu dyrekcji realizowane są najczęściej dwa scenariusze: w pierwszym zwalnia się część pracowników lub przyjmuje się złożone przez nich wypowiedzenia umowy o pracę i nowym pracownikom powierza się nowe obowiązki. W drugim – pozostawia się załogę z dotychczasowym zakresem obowiązków albo zwiększa się wymagania z zachowaniem tego samo wynagrodzenia (i to jest najczęściej powodem szukania nowej pracy).

Po zmianie dyrekcji emocje, jakie towarzyszyły konkursowi, ulegają wyciszeniu. Zastępują je ciekawość, jak oceniana będzie praca przez nowego dyrektora, oraz gotowość do podejmowania nowych zadań. To ważny czas przede wszystkim dla dyrektora, który po wstępnych deklaracjach przystępuje do konkretnych działań, z uwagą śledzonych przez pracowników w kontekście dokonań i stylu pracy poprzednika. Można by ten czas uznać za fazę adaptacji i akulturacji, którą przechodzi zarówno nowy dyrektor, jak i personel. W fazie tej dochodzi do wstępnych weryfikacji wyobrażeń i oczekiwań. Respondenci zapytani o to, jakie mieli oczekiwania wobec nowego dyrektora, odpowiadali bardzo konkretnie. Jeśli chodzi o organizację pracy, zgodnie twierdzili, że nie powinien on zmieniać ustalonego podziału zadań, sprawdzonych dobrych praktyk, jedynie zadbać o lepszy przepływ informacji między działami i poprawę systemu pracy przez wprowadzenie zadaniowego czasu pracy. Od nowego dyrektora wymagano poszanowania wypracowanych już zasad i umiejętnego koordynowania pracy poszczególnych działów. Uznając za oczywiste dokonywanie zmian kadrowych, przyjęcia nowych pracowników, oczekiwano, że będą one podyktowane zabieganiem o specjalistów i fachowców. „Właściwy dobór pracowników pod względem fachowości”, jak wynika z ankiet, świadczyć miał o tym, że nowy dyrektor będzie potrafił odpowiednio organizować pracę zespołu. W tym celu powinno się organizować spotkania nie tylko z kierownikami działów i wszystkich pracowni, ale także z zatrudnionym w nich personelem. Gest ten, który można uznać za swoistego rodzaju zaproszenie do współpracy, ma niebagatelne znaczenie w określeniu stosunku istniejącego między zwierzchnikiem/dyrektorem a podwładnymi/pracownikami. Stosunek ten ufundowany na wzajemnym poszanowaniu z jednej strony umożliwiałby identyfikowanie się pracowników z przełożonym, z drugiej – byłby gwarancją realizmu ocen ich osiągnięć i pracy, co wydaje się jednym z ważniejszych warunków instytucji opartej na obustronnym uczeniu

się. Peter Senge, amerykański teoretyk zarządzania, twórca i propagator idei „organizacji uczących się”, mówi, że ta koncepcja oznacza:

zmianę sposobu myślenia – przejście od widzenia części do widzenia całości, od postrzegania ludzi jako bezwolne marionetki do widzenia ich jako aktywnych uczestników kształtowania rzeczywistości, od działania w perspektywie dnia dzisiejszego do kreacji przyszłości [Senge 1998: 78].

Odpowiedź na pytanie o ocenę nowego dyrektora w odniesieniu do proponowanej przez niego organizacji pracy i umiejętności budowania zespołu była warunkowana intensywnością kontaktów z pracownikami i zależnością decyzyjną pracownika. Osoby z wieloletnim stażem podkreślały znaczenie dotychczasowego „kapitału” kulturowego instytucji, uznawali za niezwykle ważne, by nowy dyrektor nie ignorował „pamięci instytucji”, która – dodajmy – stanowi kluczowy komponent jej tożsamości, a zarazem pozwala utożsamiać się pracownikom z instytucją. Zrozumiałe w związku z tym były zarzuty dotyczące wprowadzenia przez dyrektora zbyt gwałtownych i niezrozumiałych w wielu wypadkach zmian ustalonych przez poprzednika zasad działania (np. wprowadzanie dyżurów, brak wyraźnie sprecyzowanych oczekiwań co do zakresu obowiązków, brak rzetelnych informacji, „pozorowane przetasowania”, zatrudnienie osób bez odpowiednich kompetencji), co rodziło chaos organizacyjny. Dobrze oceniono natomiast podejmowane przez nowego dyrektora rozmowy z personelem, w trakcie których jasno komunikował swoje względem nich oczekiwania, choć takie przypadki, jak wynika z ankiet, zdarzały się rzadko. Większość respondentów liczyła na takie rozmowy, a tylko jedna zdecydowała się ją sama zainicjować. Również odpowiedzi na kolejne pytania (Czy dyrektor określił oczekiwania wobec zespołu? Czy określił oczekiwania wobec Ciebie? Jak oceniasz jakość tego komunikatu?) świadczyły o niskim stopniu zainteresowania dyrektora budowaniem zespołu złożonego z wszystkich pracowników teatru (nie tylko zespołu aktorskiego). Zasadniczy problem w tym względzie dotyczył, jak ujawnili respondenci i ankietowani, komunikacji, która w najlepszym wypadku jest jednostronna i przybiera charakter nie rozmowy, lecz polecenia, w najgorszym – w ogóle jej nie ma. Brak rozmowy merytorycznej, niewysłuchiwanie się w głos pracownika, brak zainteresowania stworzeniem warunków do tego typu rozmowy rodzi obawy pracownika, że jego uwagi merytoryczne zostaną odebrane personalnie lub że jego propozycje mogą zostać uznane za wkraczanie w kompetencje dyrektora. Nowa dyrekcja nie przywiązuje wagi do poprawy komunikacji – często brakuje jej umiejętności w tym zakresie. Nie znajduje czasu na taką dyskusję lub bagatelizuje ją, o czym świadczy zmiana ustaleń poczynionych w trakcie rozmowy z pracownikiem. W konsekwencji prowadzi to do chaosu i frustracji pracownika, który nie może sobie zaplanować pracy w nowych warunkach. Co więcej, utrzymywanie pracownika w niepewności, w niewiedzy co do jego przyszłości, mało transparentne wsparcie ze strony dyrektora

wywołuje myśli o zmianie pracy. Na pytanie, czy myślisz o pozostaniu w teatrze, czy nie – padały odpowiedzi: nie mogę odejść, by nie przekreślić 20 lat pracy – to starsi pracownicy. Młodzi odpowiadali inaczej: biorą pod uwagę odejście z teatru, ponieważ nowa dyrekcja nie spełniła ich oczekiwań zmiany. Dodać należy, że najczęściej rozważano chęć zatrudnienia się w innej instytucji niż teatr.

Głównym powodem frustracji i niestabilności zespołu pracowników są nie tyle niskie zarobki, ile braki we właściwej organizacji pracy zespołowej, przebiegającej w trudnych warunkach niestabilności finansowej instytucji, a przede wszystkim niedostrzeganie pracowników pionów administracyjno-technicznych, traktowanych często jedynie służebnie, bez wsłuchania się w ich wizję teatru. A przecież, jak podkreślał długoletni kierownik literacki jednego z teatrów, wielu z nich po prostu „kocha teatr, a nie tylko kocha siebie w teatrze”. Z racji różnych obowiązków zawodowych oglądają każdy spektakl po kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt razy, uczestniczą w jego przygotowaniu i eksploatacji. Na pytanie o repertuar proponowany przez dyrektorów (starego i nowego) odpowiadają nader chętnie. W ocenie propozycji repertuarowych uwzględniają również oczekiwania dotychczasowych widzów. Konfrontują nowy program z programem poprzedników, co świadczy o tym, że mają własną wizję tego teatru, której nikt nie bierze pod uwagę, co potwierdzają odpowiedzi na pytanie dotyczące umiejętności dyrektora budowania zespołu. Sukces teatru, w którym pracują, jest dla nich kwestią prestiżu nie tylko samej instytucji, ale także ich samych. Wartość symboliczna ich firmy gwarantuje jeszcze nadal ich wysoki status społeczny, rekompensuje niskie zarobki i staje się wcale niebagatelnym uzasadnieniem pełnego zaangażowania w pracę wykonywaną w teatrze. Nie należy zatem tego potencjału twórczego i kreatywnego bagatelizować.

## Epilog – Co dalej?

Podjęty przez nas temat wymaga jeszcze wielu drobiazgowych analiz i wielkiej ostrożności między innymi ze względu na skomplikowany mechanizm transmisji tradycji instytucji teatralnej jako instytucji kultury, ustalonych metod pracy, stylów i sposobów zarządzania, które w nieustannie zmieniającej się sytuacji rynkowej i mało precyzyjnie sformułowanej sytuacji prawnej teatrów rodzą wiele zagrożeń i kryzysów, zarówno samej instytucji, jak i jej personelu. Zarysowana hasłowo w tytule sytuacja zmiany („dyrektor odchodzi, zespół zostaje”) pozwoliła się skupić w badaniach nad momentem szczególnym dla instytucji, w którym refleksja nad przeszłością instytucji (nostalgiczna lub krytyczna) i jej przyszłością mobilizowała personel (zespół administracyjno-techniczny) do samookreślenia wyobrażeń o charakterze tej instytucji, jej tożsamości i własnej w niej roli. Jak twierdzili liczni badacze, rozpoznanie tożsamości instytucji warunkujące jej specyfikę i zespół przyjętych w niej zachowań jest działaniem na żywym organizmie,

jest „sięganiem do samego serca instytucji/przedsiębiorstwa” [Strategor 2001: 411]. Stawianie pytań o emocje pracowników, o wyobrażenia i oczekiwania, które dotyczą psychologicznych procesów towarzyszących zmianie dyrektora, prowadziło – jak miałyśmy się w trakcie badań przekonać – do różnych reakcji. Rodziło lęk przed ujawnieniem siebie i niełojalnością wobec instytucji/firmy. Paradoksalnie badania pośrednio dowiodły istnienia rzeczywistych lub domniemanych technik opresyjnych rozpowszechnionych w instytucjach tego sektora rynku, w których praca jest nie tylko niskopłatna, ale i wielokrotnie niepewna z uwagi na niestabilną sytuację samej instytucji, którą wzmacnia obowiązujący rytm kontraktów dla dyrektora (pięcioletni, choć w niektórych teatrach dyrektorów wybiera się tylko na trzy lata). W tak krótkim czasie trudno rozpoznać specyfikę zespołu i skonfrontować się z wyzwaniami, jakie stawia otoczenie zewnętrzne.

W ostatnich kilkudziesięciu latach (właściwie od zmiany ustrojowej i decentralizacji życia teatralnego) wykształciły się różne style zarządzania teatrem przez dyrektorów. W rozmowach dotyczących charakterystyki poszczególnych dyrekcji pracownicy wskazali na kilka typów przywódcy: biurokraty, który, dbając o dobry kontakt z władzami/organizatorem, nie interesował się sprawami i problemami pracowników, był dla nich niewiarygodny i niedostępny. Wyżej ceniono podobnie instrumentalizujący pracowników typ samowładcy, wodza, który realizował swój program konsekwentnie, nie zważając na koszty i wymagając całkowitego poświęcenia zespołu. Zdarzało się, że ten typ dyrektora dzięki charyzmie zjednywał sobie zespół, gdyż pod wpływem jego rządów oblicze instytucji nabierało wyrazistości, a prezentowana przez niego ideowość usprawiedliwiała zarządzanie twardą ręką. Skrajnie odmiennym typem był dyrektor manipulator, najgorzej oceniany przywódca narcystyczny i psychopatyczny, który wprowadzał do zespołu chaos, konfliktował pracowników, zdecydowanie obniżając ich efektywność i kreatywność. Między tym diapazonem należałoby usytuować dwa zbliżone do siebie typy dyrektorów: typ negocjacyjny i roztropny<sup>5</sup>, które – jak się okazuje – najbardziej odpowiadają charakterowi instytucji, jaką jest teatr repertuarowy o bogatych tradycjach i historii, ufundowanych na pracy wymagającej pełnego zaangażowania i różnych kompetencji do realizowania jego misji.

Właściwe dla tego typu przywódców umiejętności integrowania członków wszystkich grup pracowniczych, aktywizowanie ich do podejmowania nowych wyzwań, tworzenie klimatu dla harmonijnego rozwoju są charakterystyczne dla organizacji uczących się. Ich pracownicy są otwarci na nowe idee:

---

<sup>5</sup> Typologia dyrektorów teatru, jaka wyłoniła się z ankiet i wywiadów z pracownikami, zdaje się pokrywać z rozpoznaniem typów przywódców zaproponowanym przez autorów pracy *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* [zob. Strategor 2001]. W schemacie opracowanym na podstawie różnych propozycji teoretycznych autorzy wyróżnili: przywódcę narcystycznego, zaborczego, uwodzicielskiego i roztropnego [Strategor 2001: 528–533].



ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądaných wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć [Senge 1998: 17].

Tym, co je różni od tradycyjnych organizacji opartych na autorytecie, jest mistrzostwo osiągnięte na każdym poziomie, które wynika w dużej mierze z tego, że tworzą je znakomite zespoły ludzi, ufających sobie, wzmacniających nawzajem swoje mocne strony i uzupełniających braki, a przede wszystkim – mających do osiągnięcia większe cele niż indywidualne. Jak pisze Senge, w przyszłości zwyciężą te organizacje, „które odkrywają, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia na *wszystkich* ich szczeblach” [Senge: 1998: 17–19].

Dla instytucji kultury, w tym teatrów, zdolność szybkiego adaptowania się do zachodzących zmian wydaje się szczególnie ważna, jeśli mają być organizacjami mierzącymi się z wyzwaniem współczesnego świata (zarówno w wymiarze artystycznym, jak i organizacyjnym) i odpowiadającymi na potrzeby odbiorców. Instytucje, które postawią na rozwój swoich pracowników i zdecydują się na wprowadzenie praktyk demokratycznych, będą stanowiły ważne ogniwo w procesie demokratyzacji kultury. To zaś w przyszłości może doprowadzić do demokracji kulturowej, o której wiele lat temu pisał chociażby Owen Kelly. Idea demokracji kulturowej zakłada pluralizm kulturowy, gdzie jedna „skala wartości” zostaje zastąpiona „ideą wielu zlokalizowanych skal wartości”, tworzonych przez społeczności i stosowanych przez nie do działań indywidualnych i zbiorowych. „W złożonej demokracji wspólne znaczenia powinny być tworzone demokratycznie, a przynajmniej środki, za pomocą których są tworzone, powinny być otwarte na demokratyczną kontrolę i dostępne dla decyzji demokratycznych” [Kelly 1985: 6].

## Bibliografia

- Adamiecka-Sitek A. (2016), *Společnie odpowiedzialne instytucje kultury*, „Krytyka Polityczna”, 16.10.2016, <https://krytykapolityczna.pl/kultura/spolecnie-odpowiedzialne-instytucje-kultury/> [odczyt: 20.02.2020].
- Adamiecka-Sitek A., Keil M., Stokfiszewski I. (2019), *Materiały do „Porozumienia”*, „Didaskalia”, nr 153.
- Guderian-Czaplińska E., Godlewski S. (red.) (2018), *Kolektywy teatralne, artystyczne i badawcze*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Kelly O. (1985), *In Search of Cultural Democracy*, „Arts Express”, October 1985, <https://jubi-leeartsarchive.com/wp-content/uploads/2015/03/In-Search-of-Cultural-Democracy.pdf> [odczyt: 7.03.2020].
- Nyczek T. (2010), *Krzywe zwierciadło*, „Dialog”, nr 5, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/94731,druk.html> [odczyt: 20.02.2020].

- Piotrowski P. (2011), *Muzeum krytyczne*, Poznań: Rebis.
- Przastek D. (2017), *Polityki kulturalne, a wolność wypowiedzi artystycznej w Polsce 1989–2015*, Warszawa: Dom Wydawniczy „Elipsa”.
- Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie (2019), *Regulamin*, „Didaskalia”, nr 153, s. 7–9.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. H. Korolewska-Mróz, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Strategor [pseud. zbiorowy], (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztarbowski P. (2019), *Teatr w rytmie słow*, „Kwartalnik Kulturalny Opcje”, nr 4, s. 45–46.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, tekst jednolity, Dz.U. nr 114 poz. 493.
- Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie* (2019), „Didaskalia”, nr 153, s. 5–7.